

tesis
2430

UNIVERSIDAD DEL SALVADOR
Facultad de Ciencias de la Educación y de la
Comunicación Social

Carrera de Publicidad

Seminario de Investigación

Profesor Juan Bautista González Saborido



***“Uso de los Medios de Comunicación para la
adquisición de Clientes de Tarjetas de Crédito”***

Carlos Pedro José Curubeto

2-Nov-99

Agradecimientos

- ❑ A todos mis profesores de la Carrera de Publicidad de la Facultad de Ciencias de la Educación y la Comunicación Social.
- ❑ A todos mis profesores del Master of Business Administration de Loyola College in Maryland y de la Universidad Jesuita Alberto Hurtado de Chile.
- ❑ A los Padres Jesuitas de las Universidades del El Salvador, Loyola College in Maryland y Alberto Hurtado por haber destilado en mi persona valores éticos y cristianos.
- ❑ A mis jefes y a todos mis compañeros de trabajo de Gowland-Mc Cann Erickson, Ogilvy & Mather, Foote-Cone & Belding, Xerox Corporation, Grey Advertising Chile, Beaumont Bennet Chile, Banco de Chile y Citibank, NA de quienes aprendí mucho en los campos de los negocios, el marketing y la publicidad.
- ❑ A los autores de todos los libros de marketing y comunicaciones que leí a lo largo de mi vida.
- ❑ A Luis Alberto Rojas del Banco de Chile, quien confió en mi al momento de iniciar las actividades de comunicaciones y mercadeo directo en la Banca de Pequeñas y Medianas Empresas del Banco.
- ❑ A Laura Dziarsinsky, quien me contratara en 1996 para trabajar en el Negocio de Tarjetas de Crédito de Citibank.
- ❑ A la Doctora María Mercedes Terrén por continuar todavía al frente de la Facultad de Comunicaciones.
- ❑ Al Profesor Juan Bautista González Saborido, en quien encontré el apoyo que se necesita para emprender este desafío, después de casi 20 años de haber finalizado mis estudios de publicidad.

¿Porqué este Tema?

He elegido este tema por varias razones. La primera, está relacionada con el hecho de que llevo más de seis años trabajando y aprendiendo acerca de él; en el negocio de las tarjetas de crédito bancarias, la adquisición de clientes llega a ser tan importante como la misma actividad de evaluación de riesgo crediticio.

En segundo lugar, he sufrido la falta de bibliografía acerca de la materia tarjetas de crédito en general, y en particular, relativa a los canales de adquisición de clientes. Sólo se encuentran algunos artículos en revistas especializadas.

Por todo lo anterior, he querido que este trabajo pueda constituirse en un cuerpo de conocimientos “base”, en una guía de referencia que pueda ayudar a aquellos profesionales de marketing o comunicaciones que necesiten actuar en el negocio de las tarjetas de crédito y adquirir clientes.



INDICE	Página
Introducción	5
Marco Teórico	15
Análisis y Planeamiento	19
Direccionamiento y Segmentación	36
Utilización de la Creatividad	40
Correo Directo	43
Programas de Tarjetas de Afinidad	54
Canales Masivos	86
Insertos Encuadernados	92
Telemercadeo	96
Venta Cruzada	104
Nuevos Medios de Comunicación: Internet	106
Universidades	111
La Venta Directa Tradicional	114
Programas "Tome Uno"	121
"Un Cliente trae a otro Cliente"	125
Conclusiones	137
Bibliografía	146



INTRODUCCIÓN

1 - Antecedentes Generales

En la industria de los medios de pago, las tarjetas son un sustituto de otros dos medios de pago ampliamente generalizados alrededor del mundo: el dinero en efectivo y el cheque. Sin embargo, hoy en día hay otras clases de tarjetas que permiten hacer otros tipos de transacciones, como lo es por ejemplo, el identificar a las personas. Sólo vamos a abordar a aquellas relacionadas con las transacciones de pago.

Las tarjetas que permiten realizar transacciones de pago, como producto de variadas características y a modo de clasificación general, podemos encontrarlas de varios tipos:

- ❑ Tarjetas de Crédito
- ❑ Tarjetas de Débito
- ❑ Tarjetas de pago de servicios especiales

Las tecnologías de la computación y la informática permiten actualmente adicionar a estos instrumentos un micro chip, lo cual las transforma en elementos con muchas más virtudes, además de servir para el pago de transacciones. Por esa razón se ha convenido llamarlas "tarjetas inteligentes".

De las tres categorías de tarjetas mencionadas, este trabajo sólo va a centrarse en la primera, y específicamente en aquellas emitidas por instituciones financieras, lo cual hará que se dejen de lado a las tarjetas de débito y las tarjetas de pago de servicios especiales. No obstante, vale dar una idea de qué son estos dos productos.

Las tarjetas de débito permiten efectuar pagos o compras de productos o servicios, debitando o cargando una cuenta corriente bancaria con los montos incurridos en las transacciones mencionadas.

Las tarjetas de pago de servicios especiales, tales como las tarjetas plásticas para el pago de estacionamiento, peajes, etc. y tal como lo indica la denominación, sirven para efectuar pagos circunscriptos a un tipo de servicio en particular.

Adentrándonos en el mundo de las tarjetas de crédito, se definen éstas como medios de pago y/o financiamiento a disposición de las personas o de las empresas. Las tarjetas de crédito son

emitidas por instituciones financieras en general y por cadenas de establecimientos comerciales, como pueden serlo las grandes tiendas, los supermercados, etc.

Hay que hacer la siguiente observación: la denominación tarjeta de crédito es considerada hoy en día un genérico; bajo la misma se encuentran las "tarjetas de cargo", que son aquellas con las que se pueden efectuar compras o pagos en general; y también se hallan las tarjetas de crédito. Estas últimas, a los atributos mencionados de poder comprar o pagar, se les agrega la capacidad de financiar o diferir el pago de las transacciones efectuadas con ellas.

A su vez, las tarjetas de crédito pueden ser abiertas o cerradas, entendiéndose por abiertas a aquellas que permiten hacer transacciones, virtualmente en cualquier parte del mundo. Se les llama también tarjetas de crédito multipropósito. Las cerradas, sólo permiten hacer transacciones dentro de un establecimiento comercial, tal como es el caso de las grandes tiendas mencionadas anteriormente. A estas últimas, también se las llama tarjetas de marcas privadas.

Las tendencias de estos últimos cinco años presentan a las tarjetas abiertas o multipropósito ganándole la batalla a las tarjetas cerradas. Esto se da por una gran variedad de razones.

- ❑ La conveniencia propia del medio plástico, el que a menudo es más rápido que el pago con cheque; este último requiere de verificaciones para evitar el fraude y de autorizaciones para el pago, procesos que son automáticos con las tarjetas de crédito.
- ❑ En segundo lugar está la conveniencia de pagar con un medio que al final del mes consolida todas las transacciones que, con las tarjetas de marcas privadas o de un solo propósito, vienen por separado.
- ❑ Adicionalmente, las tarjetas abiertas son cada vez más aceptadas por tipos de establecimientos que hace algunos años no era imaginable que las aceptaran: las tiendas de descuentos (outlets de liquidación), los supermercados, las farmacias, los teatros, por citar a algunos.
- ❑ También en los últimos años, bancos e instituciones financieras han desarrollado infinidad de programas de incentivo al uso, premiando a los clientes por sus montos de consumo, otorgándoles descuentos especiales y ofreciéndoles una gran variedad de beneficios. Un ejemplo de esto es el primer caso de programa de tarjeta de crédito asociada a otra marca,

fue la tarjeta General Motors, emitida por Household International, que ofrecía descuentos de 500 dólares y más, aplicables a la compra de una automóvil. Los descuentos podían ser acumulados hasta por siete años, lo cual era un gran incentivo para comprar con la tarjeta y permanecer leal, tanto a la marca de autos como a la tarjeta.

- ❑ Por último, los bancos e instituciones financieras han ido presentando a los mercados distintas versiones de esta tarjeta para estimular la exclusividad, a la vez que entregaban cada vez más beneficios. De ahí que, mirando hacia atrás se aprecia que primero aparecieron las tarjetas plateadas, luego las doradas, las platino y últimamente las Titanio. Es factible que estas versiones hayan surgido como necesidad de los bancos de diferenciar o jerarquizar a sus mejores clientes, pero lo cierto es que cada nueva versión creada sobre la anterior, ha sido un acicate para tener más tarjetas en la billetera.

Las tarjetas de crédito emitidas por bancos y financieras, deben ser consideradas como parte de su portafolio de productos. Como tales, son una herramienta comercial que les permite competir en la industria financiera, entre otras cosas, para:

- ❑ Obtener ingresos al comisionar por servicios transaccionales: cada vez que alguien paga algo con una tarjeta de crédito, el emisor de la tarjeta percibe una comisión.
- ❑ Prestar fondos, captados a través de distintos canales, a los clientes que poseen las tarjetas de la institución, con lo cual perciben un "spread" o diferencia entre el interés pagado a quien depositó el dinero en el banco y el interés cobrado a quien decidió financiar o diferir el pago de lo comprado con la tarjeta.

Sólo como dato ilustrativo se destaca que en un continuo representado por la cantidad y valor de las transacciones por un lado y por el otro los montos diferidos por el cliente, se puede apreciar la rentabilidad aportada por un cliente, excluyendo de este comentario a todos los clientes que no pagan, que de por sí representan pérdidas. Es decir, de un lado extremo pondremos a los clientes que sólo hacen transacciones y pocas mensualmente; en el otro extremo pondremos a los clientes que hacen muchas transacciones y financian un alto monto de ellas. Estos últimos clientes son los más rentables para un banco: compran mucho, deben mucho y pagan. En el otro extremo están los que compran poco y financian nada; ellos son los menos rentables. A lo largo del continuo encontraremos distintos clientes que representarán

una distinta mezcla de cantidad de transacciones (compras) combinadas con distintos montos de financiamiento.

Por lo general, en los países desarrollados y en vías de desarrollo, la industria financiera es una de las más competitivas. Se ha vuelto tremendamente competitiva en los últimos 30 años, sobre todo, apuntando al mercado de las personas naturales. La lógica atrás de esto es que la desregulación de la intermediación financiera en los países en dónde ésta ha tenido lugar, ha hecho menos rentable la inversión competitiva en el mercado de las empresas, mercado en el cual no sólo actúan los bancos; por ende, una mayor competencia de actores en este terreno, ha producido una baja apreciable de los márgenes de ganancia.

A su vez, el mercado de las personas, más inexplorado y menos atacado hasta hace tres décadas, se volvió con el tiempo la "gran posibilidad" de ampliar los alicaídos márgenes del mercado corporativo. Obviamente, el mercado de las personas, se volvió financieramente mucho más "interesante" para las instituciones bancarias, debido al auge del consumismo, tema del cual ya todos estamos advertidos.

A su vez, la competencia entre instituciones financieras es un tema sobre el que hay que hacer varias puntualizaciones, ya que en él se entremezclan lo comercial y lo ético; aspectos que hay que abordar antes de entrar en el tema de éste trabajo en cuestión y en el planteamiento de las tesis correspondientes a los canales de comunicación, las herramientas para competir por los clientes del mercado.

Desde el punto de vista comercial, la competencia se centra en ampliar la participación de mercado, es decir tener un mayor porcentaje de clientes con quienes hacer negocio, y obtener una determinada ganancia con ellos.

Cuando se trata de prestar dinero, repetimos, uno de los propósitos fundamentales de un banco, el adquirir mayor participación de mercado no es un negocio en sí mismo, ya que ello se vuelve negocio cuando los clientes devuelven los dineros prestados y el banco gana su comisión. Pero si los clientes que se adquieren no van a pagar los créditos otorgados, no habrá negocio, ya que la actividad de prestar no será rentable. No sólo no será rentable para las finanzas del propio banco, habrá sido muy dañina para los tomadores de los préstamos, los clientes, ya *que un sinnúmero de externalidades surge cuando un cliente no puede pagar y cuando grandes porciones de la sociedad se ven imposibilitadas de saldar sus deudas.*

Aquí es donde lo ético comienza a impactar lo comercial. En su lucha competitiva, si los bancos despliegan con afán desmedido e irresponsable la tarea de convencer a sus clientes actuales y futuros de tomar créditos, terminan produciendo a la larga mucho más daño que el bien que puede producir un crédito que su tomador haya considerado conveniente.

Dicho en otras palabras, si la actividad de adquirir clientes se realiza "irracionalmente" y se incentiva el préstamo de dinero para fines de consumo general, lo más probable es que ante situaciones de baja de la economía, los créditos sean difíciles de devolver, transformándose los clientes en morosos, y sus deudas en pérdidas para los bancos.

La cadena sigue con muchas pérdidas que el banco va a querer recuperar, y obviamente, si todos los bancos de un determinado país se encuentran en la misma situación de pérdidas, tratarán de recuperar a través de la liquidación de los bienes de los deudores y a través del cobro de mayores tasas de interés y otras comisiones, no sólo a los deudores, sino al mercado en general. Como resultado de esta situación creada, el costo del dinero para los consumidores, sube.

Por lo anterior es que debemos enfatizar la responsabilidad social que le cabe al sector financiero de cualquier sociedad; responsabilidad que deberá ejercitarse con mayor fuerza, al obtenerse cada vez más conocimientos y experiencia en la labor de adquirir clientes, tema abordado por este trabajo. Dicho de otra forma: podemos aprender a utilizar muy eficientemente las herramientas comunicacionales para convencer a los clientes de adquirir tarjetas de crédito y préstamos a través de ellas, sin embargo, si creemos que el fin no justifica los medios, habremos de ser medidos, responsables y cautos a la hora de adquirir clientes de servicios financieros.

2 - El Problema de la adquisición de los clientes y la exacerbación de la utilización de los medios de comunicación.

Antes de ingresar a los aspectos específicos del trabajo, hay que dedicar un espacio a relevar lo ocurrido en un mercado como el norteamericano, inventor de la tarjeta de crédito, y en el que se desarrollaron muchos bancos, especialmente en los últimos 20 años, adquiriendo carteras de millones de clientes en un escenario ultra competitivo.

Lo cierto es que, desde hace dos o tres años, el costo de construir un portafolio de clientes de tarjetas se ha vuelto una de las más fuertes barreras de entrada en el negocio de las tarjetas de ese mercado, y a su vez un estimulador a retirarse de él. La competencia desenfrenada por la adquisición ha sido la causa del alto costo. Esto y lo que sigue adquiere una gran importancia, por que los países en desarrollo deben aprovechar el aprendizaje de otros para no caer en las mismas problemáticas, o por lo menos, para saber por anticipado que se va a entrar en ellas.

El problema adquiere su carácter crítico cuando se produce un problema de debilitamiento de la economía, en el que las quiebras de las personas físicas, produce altos niveles de pérdidas de los bancos. *Pérdidas que en el corto o mediano plazo, termina pagando la sociedad entera.*

La gran competencia en adquirir clientes de tarjeta, y los altísimos volúmenes de clientes adquiridos sólo significa que el sistema está incrementando la cantidad de deudores, o se les está dando a los deudores actuales más posibilidades de endeudamiento. Esto es fácil de entender si se piensa que un mismo cliente puede llegar a tener tarjetas de más de diez bancos distintos. *Solamente aceptándolas, por que es un buen sujeto de crédito, lo puede convertir en el futuro en un deudor que no podrá pagar sus cuentas.* En esto la responsabilidad le va tanto al cliente como a los bancos que le dieron las posibilidades de endeudarlo. No bien llega una crisis económica, a lo primero que acude nuestro cliente es a las posibilidades de endeudarse que las distintas instituciones han querido ofrecerles. *Si la situación económica se endurece más y el cliente entra en bancarrota, se transformará en un incobrable para varios bancos. Imaginarse este caso por millones no cuesta nada.*

En el cuadro siguiente se ve cómo ha aumentado el costo de adquirir clientes de tarjetas a través de estos años en el mercado norteamericano y como, a su vez, han aumentado las ofertas de adquisiciones de clientes y han disminuido las tasas de aceptación correspondientemente. Con cifras menores, los mismos procesos se están dando en los países de América Latina.

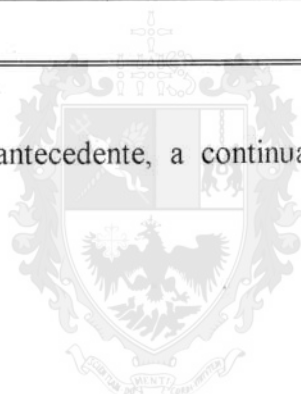
ACTIVIDAD DE ADQUISICIÓN DE CLIENTES DE TARJETAS EN EEUU			
Año	Ofertas (en billones)	Tasas de Respuesta	Costo
1992	916	2,80%	US\$ 40
1993	1.520	2,20%	US\$ 70
1994	2.410	1,60%	US\$ 75
1995	2.700	1,40%	US\$ 80
1996	2.380	1,40%	US\$ 90
1997	3.010	1,30%	US\$ 100
1998	3.450	1,20%	US\$ 110
Fuentes: BAIGLOBAL Inc., TaryTown, NY -1999 BERNSTEIN RESEARCH 1996 (cifras hasta el año 96) Ambas fuentes coinciden.			

Si bien el mismo tipo de cifras no se hallan disponibles para los mercados latinoamericanos, en el siguiente cuadro pueden compararse los tamaños de los mercados de los que estamos hablando, y figurarse que aunque los volúmenes son inferiores, un aumento dramático de la competencia producirá los mismos efectos.

DISTRIBUCIÓN DEL TOTAL DE TARJETAS EMITIDAS EN EL MUNDO - 1995		
Estados Unidos	42%	592.042.500
Europa	29%	408.791.250
Asia/Pacífico	20%	281.925.000
Canadá	4%	56.385.000
América Latina	4%	56.385.000
Medio Este/Asia	1%	14.096.250
Total	100%	1.409.625.000

TARJETAS EN CIRCULACIÓN EN PAÍSES DE AMÉRICA LATINA (EN MILES)				
	Tarjetas en el año 1991	Tarjetas en el año 1995	Tasa de Crecimiento	Tarjetas por cada 1000 hab.
Argentina	12.072.000	15.864.000	31,4%	450
Brasil	7.903.000	13.285.000	68,1%	157
Chile	4.920.000	6.079.000	23,5%	422
Colombia	1.967.000	4.945.000	151,4%	138
México	9.300.000	14.210.000	52,8%	150
Venezuela	581.000	2.002.000	244,6%	89
Fuente: Euromonitor				

Habiendo hecho este necesario antecedente, a continuación se plantean los objetivos del trabajo.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

3 - Objetivos del Trabajo

Como se dejó entrever anteriormente, para la adquisición de clientes se utilizan diversos medios o canales. El uso de muchos de ellos es de larga data, otros han aparecido en los últimos años. La imaginación y la inventiva humana jugaron un papel significativo en su aparición, y continuarán teniendo un papel importante, ya que la misma competitividad es el acicate para su creación y desarrollo. Por tal razón, ellos deben ser estudiados para que su uso sea eficiente y efectivo.

Con relación a esto último, este estudio se propone como punto de partida, el establecimiento de dos hipótesis de trabajo:

1. Todo medio de comunicación puede convertirse en un canal de adquisición de clientes.
2. Cuando se utilizan los medios como canales de adquisición, mediante técnicas específicas de comunicación, el canal puede ser medido y por tanto, puede mostrar su eficiencia y efectividad en dicha tarea de adquirir clientes.

Consecuentemente, este trabajo va a intentar demostrar el grado de influencia y la importancia de determinados factores en los resultados de la gestión de canales de comunicación usados para la adquisición de clientes de tarjetas de crédito. Dichos factores se detallan a continuación:

- ❑ El tipo de canal seleccionado para llevar a cabo la labor de adquisición.
- ❑ Su combinación con otros canales dentro de un plan de adquisición y la determinación de canal básico y canales secundarios.
- ❑ El nivel de flexibilidad que se debe tener cuando se combinan distintos canales.
- ❑ La no dependencia de la labor de adquisición con alguno de los canales disponibles o utilizados precedentemente.
- ❑ El costo específico del canal y sus economías de escala asociadas a su uso intensivo.
- ❑ El período disponible para el uso de los distintos canales en relación con una meta específica de adquisición de clientes.
- ❑ El tipo o perfil de clientes que se precisa adquirir con los canales seleccionados.
- ❑ El grado de conocimiento específico que se debe tener sobre cada canal de adquisición.

- ❑ El presupuesto destinado al uso de los canales para la consecución de un plan de adquisiciones.

Por otro lado, luego de la realización de este trabajo se comprenderá que :

- ❑ La tarea de adquisición de clientes no se puede enfocar unidireccionalmente a través de un sólo canal, sin poner en riesgo el volumen de adquisición y/o elevar su costo implícito.
- ❑ La selección de los canales de comunicación y su énfasis de uso individual, dependerá del costo de adquisición que se esté dispuesto a pagar y de la cantidad de clientes que se necesite adquirir en un período determinado.
- ❑ Cada canal o forma de adquisición tiene una estructura y una dinámica propia que hay que entender para hacer efectivo y eficiente el proceso de adquisición.
- ❑ Los canales de comunicación deben combinarse sinérgicamente para obtener de ellos mayor provecho en la adquisición de clientes.
- ❑ El tipo canal de comunicación y la clase de programa que se lleve a cabo con ellos, tendrá influencia directa en el aumento o la disminución de la rentabilidad de los clientes adquiridos a través de su uso.

4 - Metodología

La metodología utilizada para llevar a cabo este trabajo ha sido:

- ❑ La explicación y análisis teórico del uso de medios de comunicación para la adquisición de clientes de tarjetas de crédito llevados a cabo por diversas filiales de Citibank en el mundo.
- ❑ La descripción de casos reales de uso de medios de comunicación, para tangibilizar con experiencias concretas la práctica de adquirir clientes a través de ellos.

5 - Técnicas

Se utilizó básicamente la técnica de la consulta:

1. De casos de utilización de canales de adquisición llevados a cabo por diversas divisiones del negocio de tarjetas de crédito de Citibank en el mundo, que entre paréntesis, hay que

hacer notar que es el mayor emisor de tarjetas de crédito, contando hasta ahora un total de 70 millones de tarjetas emitidas aproximadamente hasta 1999.

2. De artículos sobre el tema aparecidos en las Revistas Cards Management y Cards Marketing, de la industria norteamericana de tarjetas de crédito.
3. De trabajos de investigación en el negocio bancario, realizados por The Advisory Board, compañía sin fines de lucro radicada en Washington, que se dedica a proveer servicio de investigación en los campos de la salud, los seguros y las finanzas a sus miembros asociados, uno de los cuales es Citibank.
4. De libros escritos por autores especializados en comunicaciones generadoras de respuestas medibles.

6 - Observaciones Previas

1. De todos los medios no se tiene clara su historia o fecha de aparición. En algunos, eso no es un hecho que merezca un destaque especial, por lo tanto, se verán casos en los que no se cuenta su historia.
2. El espacio dedicado a cada medio no indica que éste tenga más importancia que otro, sólo implica que, a) se cuenta con más información sobre él, y b) es lo que consideré necesario para explicar sus características esenciales. Sobre cada medio en particular, podría escribirse un libro si fuera necesario.
3. Algunos tópicos, que tienen relación con varios medios, al ser tratados para unos, no se repiten para otros, de manera de no hacer tediosa la lectura. Corresponde al lector coleccionar que ciertas condiciones o atributos de unos medios aplican a otros. Además, son fácilmente identificables mediante la simple analogía.
4. Podrá apreciarse que los medios de comunicación, no solo se pueden utilizar para adquirir clientes de tarjetas de crédito. También se verá que sirven para estimular a su uso, para generar lealtad de los clientes, etc.
5. Se considerará que la combinación de canales genera un medio nuevo, con características propias que exceden a aquellos que le dieron origen.